

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学 号: X2012153042

UDC_____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

XY 公司能力素质模型构建项目应用研究

Research on Application of project construction of the
competency model in XY company

林 济 瀛

指导教师姓名: 彭 丽 芳 教 授

专 业 名 称: 项 目 管 理

论文提交日期: 2016 年 7 月

论文答辩时间: 2016 年 8 月

学位授予日期: 2016 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2016 年 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1.经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，于年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ☒ ） 2.不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

摘 要

进入 21 世纪，知识经济成为了常态化经济，这对中国传统企业的运营模式以及人力资源管理造成极大冲击，企业内部的问题也逐渐暴露出来，尤其以人的问题最为突出。企业规模的逐渐扩大与竞争的日益激烈使得人力资源的稀缺成为影响企业发展的重要因素。企业的核心极大取决于组织内部知识型员工的数量和质量，因此如何选择、使用、培育和留住高素质人才，成为提高企业核心竞争力的关键。搭建一个有利于企业发展的能力素质模型，可以应用在员工招聘、人才选拔、员工培训、绩效管理等多个方面，对于企业管理工作更是有事半功倍的作用，也是提升企业竞争力的关键。

本论文以 XY 公司为例，从分析公司的人力资源管理现状开始，阐述了能力素质模型的相关概念。并分析出该公司人力资源管理工作实际操作过程中所遇到员工招聘、选拔准确性问题、企业培训针对性问题、绩效管理持久性问题，引发对企业能力素质模型构建的思考，并结合企业实际需求，从岗位类别划分入手，细化岗位说明书，再通过收集整理数据信息，采用文献分析法、关键事件访谈法、头脑风暴法以及问卷调查法等几种方式获取企业所需的能力素质框架，并划分层级。这样从实际出发的方式，可以充分利用国有企业制度完善的优势，将能力素质模型与人力资源管理有机的结合起来，形成具有 XY 公司特色的管理模式，最终在实践中应用能力素质模型，并取得不错的成效。

目前国内构建能力素质模型的企业不在少数，也包含了不少的国有企业，但真正将能力素质模型与企业实际相结合并推行下去的单位却为数不多，烟草行业更是绝无仅有。因此 XY 公司建立的能力素质模型及实际应用成果具有在烟草行业内实际推广的价值和意义。

关键词：烟草行业；能力素质模型；人力资源管理

ABSTRACT

Entering the 21st century, knowledge economy become the normalization of the economy, this mode of operation of traditional Chinese enterprises and human resource management caused great impact, internal problems are gradually exposed, especially to people is most prominent. The gradual expansion of the scale of enterprises and the increasingly fierce competition makes the scarcity of human resources has become an important factor affecting the development of enterprises. The core of an enterprise depends greatly on the quantity and quality of the internal knowledge workers. Therefore, how to choose, use, develop and retain high-quality talents has become the key to improve the core competitiveness of enterprises. To build a conducive to enterprise development competency model can be applied in multiple aspects of staff recruitment, selection of personnel, staff training, performance management, etc., to enterprise management is a multiplier effect, but also to enhance the competitiveness of enterprises the key.

This thesis takes XY company as an example, from the analysis of the company's human resources management situation, elaborated the concept of competency model. And analysis of the company's human resources management work actual operation process encountered staff recruitment, selection accuracy problem, corporate training for problems, performance management persistence, triggered on the enterprise competency model construction, and combined with the actual needs of enterprises, starting from the post classification, detailed job description, through the collection of information and data, using literature analysis method, critical incident interviews, brainstorming method and investigation method of the questionnaire several ways to obtain needed by enterprise competency framework, and the division level. This way from reality, can make full use of state-owned enterprise system, improve the advantage, the organic combination of the competency model and human resource management, form has the characteristics of the XY company management pattern, culminating in the practice application of competency model, and the wrong results have been achieved.

At present, the domestic construction of the competency model of enterprise not in the minority, also contains the many state-owned enterprises, but the real lack of competency model and enterprise the merger to go ahead the unit number, the tobacco industry is unique. Therefore, the value and significance of the XY company's ability quality model and practical application results in the tobacco industry.

Key words: tobacco industry; competency model; human resource management

目 录

第 1 章 绪论	1
1.1 研究背景与意义	1
1.2 国内外研究综述	2
1.3 能力素质模型理论体系	4
1.3.1 能力素质的概念	4
1.3.2 能力素质模型及能力素质词典的概念	5
1.4 界定能力素质的方法	6
1.5 研究思路与论文结构	7
1.5.1 论文研究思路	7
1.5.2 论文研究难点	7
1.5.3 篇章结构安排	7
第 2 章 XY 公司能力素质模型的构建	9
2.1 XY 公司简介	9
2.1.1 企业情况简介	9
2.1.2 企业组织机构图	9
2.2 XY 公司人力资源管理现状及问题	10
2.2.1 招聘和选拔现状及问题	10
2.2.2 培训管理现状及问题	11
2.2.3 绩效管理现状及问题	12
2.3 XY 公司岗位能力素质模型的构建	13
2.3.1 XY 公司能力素质模型构建项目组构成	13
2.3.2 XY 公司能力素质模型项目资金管理	14
2.3.3 XY 公司能力素质模型构建项目时间安排	15
2.3.4 XY 公司岗位能力素质模型构建的方法	15
2.3.5 XY 公司能力素质模型构建的流程	16

2.4 岗位能力素质模型构建	18
2.4.1 岗位类别划分	18
2.4.2 岗位等级划分	18
2.4.3 编写各岗位的等级说明书	22
2.4.4 能力素质模型结构设计	23
2.4.5 划分能力素质等级	24
2.4.6 收集提炼信息	25
2.4.7 能力素质词典构建	32
2.4.8 能力素质模型的完善与优化	34
第 3 章 能力素质模型的应用	35
3.1 能力素质模型在企业招聘和选拔中应用	35
3.1.1 应用意义	35
3.1.2 应用方法	35
3.1.3 应用效果	38
3.2 能力素质模型在培训中应用	39
3.2.1 应用意义	39
3.2.2 应用方法	40
3.2.3 应用效果	45
3.3 能力素质模型在绩效管理中应用	49
3.3.1 应用意义	49
3.3.2 应用方法	50
第 4 章 结论与展望	52
致 谢	53
参考文献	54

CONTENTS

Chapter 1 Introduction.....	1
1.1 Research background and significance	1
1.2 Review of research at home and abroad.....	2
1.3 Competency Model theory system	4
1.3.1 Concept of competence quality	4
1.3.2 Competence quality model and the concept of competence quality dictionary	5
1.4 Method of defining ability quality	6
1.5 Research ideas and structure of the thesis	7
1.5.1 Research ideas of the thesis	7
1.5.2 Difficulties in the research of the thesis	7
1.5.3 Arrangement of text structure	7
Chapter 2 The competency model construction of XY company.....	9
2.1 XY company profile.....	9
2.1.1 Enterprise profile	9
2.1.2 Business organization chart	9
2.2 The current situation and problems of human resource management in XY company	10
2.2.1 Current situation and problems of recruitment and selection.....	10
2.2.2 Current situation and problems of training management	11
2.2.3 Current situation and problems of performance management	12
2.3 The construction of competency model of XY company.....	13
2.3.1 XY company competency model construction project group	13
2.3.2 XY competency model project funding support.....	14
2.3.3 XY competency model construction project time schedule	15

2.3.4 The method of establishing the competency model of XY company	15
2.3.5 The process of building the competency model of XY company	16
2.4 Construction of competency model.....	18
2.4.1 Job classification	18
2.4.2 Post grade division	18
2.4.3 Write the job description	22
2.4.4 The structure of competency model design.....	23
2.4.5 Division of competence level	24
2.4.6 Collect and extract information	25
2.4.7 Construction of competence quality dictionary.....	32
2.4.8 Improvement and optimization of competency model.....	34
Chapter 3 Application of competency model.....	35
3.1 Application of competency model in recruitment and selection of enterprises	35
3.1.1 Application significance	35
3.1.2 Application method	35
3.1.3 Application effect	38
3.2 Application of competency model in training	39
3.2.1 Application significance	39
3.2.2 Application method	40
3.2.3 Application effect	45
3.3 Application significance	49
3.3.1 Application significance	49
3.3.2 Application method	50
Chapter 4 Conclusion and Prospect.....	52
Acknowledgements	53
References	54

厦门大学博硕士论文摘要库

第 1 章 绪论

1.1 研究背景与意义

进入 21 世纪，知识经济成为了常态化经济，这对中国传统企业的运营模式以及人力资源管理造成了极大的冲击，企业内部的问题也逐渐暴露出来，尤其以人的问题最为突出。企业规模的逐渐扩大与竞争的日益激烈使得人力资源的稀缺成为影响企业发展的重要因素。企业的核心竞争力最终来源于企业的人力资源，企业中人掌握着核心技术和技能，这种核心表现为企业中人具备的显性的知识和技能，还有潜在的、隐性的个性、动机和内驱力等特征，这些就是能力素质，它是导致企业员工产生高绩效的真正源泉^[1]。

高素质的知识型人才在工作内容和职责要求更加灵活、创新和高效。员工具备的能力素质与企业发展所需的能力要求是否相匹配成为了公司的首要财富和竞争力，企业对员工能力素质的管理也成为了新形势下的核心竞争力。

能力素质模型的搭建首先是为了提升员工的绩效水平，寻找到高绩效员工所必须具有的素质要求。另外，在充分尊重员工个体之间差异的情况下，运用科学方法使员工的个性特点、企业生存环境、企业核心文化有机结合，增进员工与企业之间以及员工之间的匹配程度，减少因偏好不同而引起的沟通障碍和内耗，提高管理的效率，减低企业的管理成本^[2]。

能力素质模型构建更大的意义在于，描述了不同层级的定义以及对应层级的行为描述，来判定关键能力的组合和完成指定工作所需要的熟练度。^[3]其主要运用行为方式来描述及定义不同的员工必须具备何种专业知识、何种工作技能、何种工作能力及何种个性品质才能完成工作。

能力素质模型这一概念的引入能更好的揭示企业的核心竞争力的根本，并为对其提供了一套完整的可遵循的操作流程。能力素质模型提供了将各种行为细化成具体要素的一种方法，揭示了员工高绩效的原因，并帮助员工进行职业规划以及实现员工更高的绩效目标，使员工更快的成长并成就他们的事业。^[4]能力素质模型库主要是它将公司各个岗位中较为优秀的员工所具备的行为和特点包含在内，将能力素质拆分成各种具体的行为方法，为员工的能力提升和事业的成就创造了通道，并且让

员工可以在平常工作中可以利用具体行为的改变来实现个人能力的提升。^[5]

从组织的角度来看，构建企业内部的能力素质模型是他企业变革的有力推进器，它的形成能对企业现有人员的素质进行盘点，明晰企业目前员工的能力与企业发展所需人才能力素质之间的差距，可提前做好人才的储备，帮助企业更好的选拔、激励与企业发展相匹配的核心人才，有效的进行人员的重组，实现企业的各项目标。同时，还有助于企业内部员工横向发展和纵向晋升，为企业员工提供清晰的晋升通道，加强企业整体竞争力。

从员工个人的角度来看，构建能力素质模型可以让其了解高绩效产生的方法与结果一样重要，为员工个人努力提供了方向，促进员工通过不断学习专业知识，磨练职业技能，提高综合素质，最终成为与组织经营目标相一致的人才需求，保持员工的市场竞争力，并成为企业的核心员工，实现员工的个人价值。

总之，能力素质模型的建立是公司人力资源管理的基础，是促进公司发展，提升公司核心竞争力的关键。构建一个适合公司发展的能力素质模型，可以应用在员工招聘、人才选拔、员工培训、绩效管理等多个方面，对于企业管理工作更是有事半功倍的作用。目前国内构建能力素质模型的企业不在少数，也包含了不少的国有企业，但真正将能力素质模型与企业实际相结合并推行下去的单位却为数不多，烟草行业更是绝无仅有。因此XY公司建立的能力素质模型及实际应用成果具有在烟草行业内实际推广的价值和意义。

1.2 国内外研究综述

在二十世纪五十年代，美国在选拔外交官的机制上遇到了严峻的问题和挑战，当时的国务院就委托在心理学方面研究成果显耀的麦克利兰(David McClelland)教授组织一支研究小组，来专门开发选拔高绩效的外交官机制，与此同时能力素质模型这一概念就此引出^[6]。

二十世纪七十年代，麦克利兰发表了《基于能力素质模型而非智力的测试》的文章。他在文章中利用大量的数据指出了使用智力测试来判断人的能力是错误的，同时还进一步指出了平常人所主观上认为决定工作成就的一些价值观、智力、人格方面的原因，在实际中并没有预想的效果。为此，他提出应该脱离出这些被现实证明无法成立的主观判断和理论假设，重新回到现实中来，从第一手资料开始研究，

直接挖掘出那些真正对工作业绩产生影响的个人行为及特征，从而提升组织的绩效和成就个人的事业。他将这样直接影响工作业绩的个人行为特征称之为能力素质。该方法可以实现现代人力资源管理的需求，建立起员工的能力素质模型(Competency Model)，再对员工在具体完成某项工作所需要具备的能力特征及其具体内容进行详细说明，从而成为员工能力素质测评的重要依据，最终实现企业人力资源的配置更加合理和高效^[7]。国外对于能力素质模型的研究主要是从三种的角度来进行^[8-10]，分别是理性主义方法分析能力素质、解释方法分析能力素质以及从情景具体性角度进行素质分析。

二十世纪九十年代，能力素质模型得到了更进一步的推广。犹如百事、麦当劳、IBM 等世界五百强企业，还有很多发达国家的优秀企业已将能力素质模型引入到企业管理的实践当中来，甚至将其作为企业管理的核心。实际确实也证明了能力素质模型的使用能对企业的管理产生明显的效果。我国原邮电部在 1998 年的《心理学报》上刊登了一篇软科学课题“通信业管理干部测评及其量化评估方法”的研究，这是我国最早引入、研究并应用检验这一方法的文献，也是采用能力素质的方法建立企业管理者任职资格标准的重要实践^[11]。国内对能力素质特征的研究以中国科学院心理研究所的时勘教授和浙江大学的王重鸣教授为代表。

近些年以来，越来越多的专家开始探索性的研究管理人员的能力素质特征^[12-14]。中国科学院心理研究所的时勘博士领导的课题小组用实证研究和 BEI(Behavior Event Interview)的方法获取推广这一理论的依据，指出中国企业所处的人力资源管理发展阶段的特殊性，HR 从业者的发展阶段与国外不完全一致，中国人力资源从业者所面临的挑战也和国外不完全一样，两者之间既有共性，又有差异，因此中国 HR 从业者的素质模型(Competency Model)也应该与西方的有差别^[15-16]。

在中国，目前主要是心理学家和少数人力资源专家顾问从事能力素质模型的理论研究。此外，已经有少数著名大型国内企业，如中国平安保险集团、华为集团、万科集团、联想集团等公司。联想集团在 2001 年已开始研究企业管理干部的任职资格标准，还有些大公司也开始针对关键职位着手建立“领导素质模型”、“基于能力素质模型的培训体系”等^[17-18]。还有一部分跨国公司，如 IBM、联合利华、西门子等公司，引进能力素质模型理论并付诸实践，将能力素质模型作为公司“选、育、用、留”人员的标准^[19]。它们都已经建立了企业自己的能力素质模型，并将其与企业人

力资源管理相结合，从而实现组织绩效的提升以及战略目标的实现^[20-21]。但从整体来看，我国人力资源管理、训练系统及软件开发还比较落后。

1.3 能力素质模型理论体系

1.3.1 能力素质的概念

能力素质是从组织战略发展的需要出发，以强化竞争力，提高实际业绩为目标的一种独特的人力资源管理的思维方式、工作方法及操作流程^[22-23]。是在特定的企业环境中，特定的岗位上，做出良好业绩必要的行为特征。

能力素质具有以下特征：

（1）能力素质是和绩效、特别是高绩效水平紧密相关的，能力素质的差异最终体现在工作绩效水平的差异上面。

（2）能力素质体现是和特定的情境因素相关联的，这些情境因素包罗特定的工作角色、岗位性质、职责、组织环境、企业文化、管理风格等等。不一样的岗位对能力素质有不一样的要求，相同的能力素质在不同的岗位上所发挥的作用也不相同。

（3）绩效的不同取决于能力素质的差别，那么能力素质必须是可测量、可评价、可分级的。能力素质的类型不尽相同，表现程度各异，但是可以借由种种方法对能力素质举行辨认、测量评价并根据行为表现程度不同来划分等级。

能力素质是驱动个体产生优秀工作绩效的各种个性特征的集合，它反映的是可以通过不同方式表现出来的个体的知识、技能、个性与内驱力等。著名的管理咨询公司HAY 公司提出的冰山模型认为，人的能力结构很像漂浮在海上的一座冰山，其中可观察的、外在的如行为、知识、技能等一些特征就像是露出海面的部分，但这只是人的能力的一部分；潜在海面以下的冰山是人隐藏能力的一部分，例如价值观、态度、自我形象、个性、品质、内驱力、动机等。如图1-1所示。冰山模型认为，一个人是否能在工作中做出突出的业绩，这并不完全取决于他的行为、知识和技能等这些表象的因素，而更关键在于潜在水面以下的个人价值观、态度、动机等隐性的特征^[24-26]。

Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”.

Fulltexts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.